

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BALANCED SCORECARD PADA PDAM MAJA TIRTA KOTA MOJOKERTO

Khansa Chetisa Putri
Universitas Negeri Surabaya
khansachetisap@gmail.com

ABSTRACT

This research is aimed to find out the performance of PDAM Maja Tirta by using Balanced Scorecard to measure the performance of the company. The type of this research is quantitative using primary data and secondary data. Data collection methods were obtained from interviews, questionnaires distribution, documentation, and direct observation. While data analysis included financial perspective using gpm, total cost, roe, roa, current ratio, leverage, and npm; customers perspective using customer satisfaction index, internal business processes using innovation, operation, and after sales service; also learning and growth using employee satisfaction index. Test statistic shows that data in this research is valid and reliable. Based on the result also shows that for both internal business process and learning and growth perspective is sufficient. While customer perspective is great and financial perspective is very poor.

Keywords: balanced scorecard, performance, measurement

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Air merupakan kebutuhan yang mendasar bagi setiap makhluk hidup. Air menjadi kebutuhan yang fatal dalam pemenuhan hajat hidup masyarakat dan dapat memiliki banyak manfaat apabila dikelola dengan baik secara efektif dan efisien. Dalam pengelolaannya, air diatur dalam Undang Undang Republik Indonesia nomor 7 tahun 2004 tentang Sumber Daya Air Bab 1 ayat 7 (Undang-Undang Republik Indonesia No 7 tahun 2004 tentang Sumber Daya Air., 2004). Selanjutnya, pengelolaan serta pemanfaatan air di setiap daerah di Indonesia

diserahkan pada kebijakan pemerintah daerah. Seperti yang tercantum pada Undang-Undang Nomor 22 Pasal 10 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang menyebutkan bahwa pelayanan air minum setiap daerah diserahkan kepada Pemerintah Daerah yang juga memiliki wewenang dalam mengelola sumber regional yang terdapat di wilayahnya, serta bertanggung jawab dalam memelihara kelestarian lingkungan sesuai undang-undang yang berlaku (Undang-Undang Republik Indonesia No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, 1999).

Hal tersebut memiliki makna bahwa pengelolaan air setiap regional diserahkan kepada sebuah instansi sektor publik yang dinamakan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). PDAM Maja Tirta merupakan instansi yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya air di wilayah kota Mojokerto, yang nantinya diharapkan dapat membantu menciptakan *output* berupa penggunaan air yang bersih dan sehat bagi masyarakat. Perusahaan ini memiliki visi dan misi dalam melaksanakan kegiatannya. Visinya yaitu “Terwujudnya perusahaan daerah air minum yang sehat dan pelayanan prima”. Sementara misinya adalah “Mewujudkan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang sehat dan memuaskan pelanggan serta masyarakat Kota Mojokerto”.

Kenyataannya, berdasarkan observasi dan wawancara dengan pihak PDAM Kota Mojokerto, sejak tahun 1992 sampai tahun 2016, PDAM ini terus mengalami kerugian. Pada tahun 1993, PDAM Maja Tirta dengan mendapat subsidi dari pemerintah dapat melunasi hutang-hutangnya. Namun, selang beberapa waktu kemudian muncul hutang-hutang baru. Perusahaan ini juga dinilai terlalu membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Bahkan

setiap tahun APBD harus mengeluarkan Rp 150 juta untuk menutup kerugian PDAM. Padahal, seharusnya dana itu dialokasikan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tahun 2011, PDAM Maja Tirta merugi tiap bulannya yang mencapai angka 112 juta rupiah, dan memiliki tagihan listrik yang mencapai 50 juta rupiah.

Bahkan, berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepada pihak terkait, pada tahun 2013 PDAM Maja Tirta dinyatakan hampir *collapse*. Instansi ini sudah tidak mampu memenuhi biaya produksi air bersih bagi masyarakat. Total hutangnya mencapai 1,7 miliar rupiah dengan tagihan listrik sebesar 63 juta. Daftar hutang tersebut belum termasuk gaji pegawai yang diambilkan dari sumber hutang lain sebesar 63 juta. Hal ini disebabkan karena berbagai faktor, salah satunya karena jumlah pelanggan PDAM yang hanya mencapai 4.467 pada tahun 2013 dari potensi pelanggan yang mencapai puluhan ribu. Padahal, jika ingin mencapai titik *break event point*, PDAM Maja Tirta harus memiliki minimal 8.000 pelanggan. Sementara faktor lain yaitu disebabkan oleh tingginya angka kebocoran sistem PDAM yang mencapai 1.500 meteran air. Hal ini dikarenakan meteran air tersebut belum diganti sejak tahun 1997.

Berdasarkan fakta diatas, PDAM Maja Tirta hendaknya memerlukan pengukuran kinerja perusahaan yang lebih komprehensif, bukan menggunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional yang hanya mengacu pada aspek keuangan saja. Hal ini disebabkan karena pengukuran kinerja tersebut memiliki kelemahan yang tidak berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dirasa diperlukan dalam penilaian kinerja dari PDAM kota Mojokerto ini. *Balanced Scorecard* diciptakan

untuk membantu mengatasi masalah suatu entitas tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif *financial*, dan cenderung mengabaikan perspektif non-*financial* (Kaplan & Norton, 1996:67).

Untuk mengukur kinerja eksekutif perusahaan, dibutuhkan empat macam perspektif, yaitu meliputi perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif *learning and growth*. Sementara itu, istilah *balanced scorecard* berasal dari kata *balanced* yang berarti berimbang, serta *scorecard* yang berarti kartu skor (Kaplan & Norton, 1996:67). Kata berimbang mengacu pada kriteria pengukuran yang tidak hanya mempertimbangkan aspek *financial*, tapi juga aspek non-*financial*. Sementara kartu skor merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja suatu perusahaan baik dalam periode sekarang, maupun masa yang akan datang. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto secara keseluruhan jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan analisis kinerja *balanced scorecard* yang mendukung penelitian ini. Salah satunya penelitian Saraswati pada PDAM Kabupaten Buleleng yang dilakukan dengan wawancara, penyebaran kuesioner, serta dokumentasi terhadap responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir seluruh perspektif dinyatakan baik, seperti perspektif pelanggan yang diukur menggunakan tingkat retensi, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan; perspektif internal bisnis yang diukur menggunakan inovasi dan

layanan purna jual, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur menggunakan produktivitas dan retensi karyawan. Hanya perspektif keuangan yang diukur menggunakan *current ratio*, *profit margin*, dan *operating ratio* yang menunjukkan hasil cukup baik (Saraswati, Sinarwati, & Atmadja, 2014).

Selain itu, penelitian Octavyanti pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya yang menggunakan *balanced scorecard* juga mengungkapkan bahwa rata-rata perspektif dinyatakan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan perspektif pelanggan yang menggunakan tingkat retensi dan kepuasan pelanggan yang menunjukkan hasil baik, perspektif bisnis internal yang menggunakan inovasi dan *process time* menunjukkan hasil baik, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur menggunakan retensi dan produktivitas karyawan dinyatakan cukup baik. Sementara perspektif keuangan yang diukur menggunakan *Return on Investment* dan *Net Profit Margin* dinyatakan kurang baik (Octavyanti & Riduwan, 2014).

Sama halnya dengan penelitian pada PDAM Kota Malang yang mengungkapkan bahwa hasil keseluruhan kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dinyatakan baik pada seluruh aspek kecuali keuangan yang menunjukkan hasil kurang baik (Frinka, Sudjana, & Dwiatmanto, 2016). Sementara penelitian pada Sahid Prince Hotel Surakarta menunjukkan bahwa hasil keseluruhan kinerja menggunakan alat ukur *balanced scorecard* pada hampir seluruh aspek dinyatakan baik, bahkan pada perspektif keuangan yang menunjukkan hasil sangat baik (Styaningrum, Sulistyadi, & Riani, 2014).

Landasan Teori

Pengukuran Kinerja

Kinerja menurut Simanjuntak merupakan tingkat pencapaian atas hasil kerja baik individu maupun suatu entitas yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (Simanjuntak, 2011:96). Sementara pengukuran kinerja menurut Dessler (2004:121), adalah kegiatan membandingkan antara standar yang ditetapkan dengan kinerja aktual dari suatu entitas. Pengukuran kinerja ini dapat meliputi penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan, serta umpan balik yang diberikan kepada karyawan untuk memotivasi peningkatan kinerja karyawan. Manfaat yang dapat diperoleh dari adanya pengukuran kinerja menurut Simanjuntak yaitu diharapkan dapat menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil perusahaan terlibat dalam upaya pemberian kepuasan kepada pelanggan (Simanjuntak, 2011:107).

Pendekatan *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Kaplan yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari kata *scorecard* yang berarti kartu skor dan *balanced* yang berarti seimbang. *Score card* sendiri digunakan sebagai kartu untuk mencatat kinerja perusahaan. Dari hasil kartu skor yang diperoleh, dapat memudahkan perusahaan dalam membandingkan hasil kinerja baik dari periode sebelumnya, maupun target hasil kinerja dengan kinerja sesungguhnya. Sementara itu menurut Garrison, *balanced scorecard* adalah suatu kumpulan ukuran kinerja yang diturunkan berdasarkan strategi perusahaan, dan diharapkan berguna untuk

mendukung strategi yang ditetapkan secara keseluruhan (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006:494).

Balanced Scorecard seringkali dianggap sebagai suatu solusi dalam mengatasi masalah pengukuran kinerja eksekutif perusahaan, yang cenderung berfokus pada keuntungan jangka pendek seperti keuangan saja. *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur aspek keuangan, namun juga tiga aspek lain seperti aspek pelanggan, bisnis internal, serta *learning and growth*. Perspektif finansial menurut Kaplan digolongkan menjadi tiga tahap perkembangan industri, diantaranya *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan & Norton, 1996:67). Sementara perspektif pelanggan penting digunakan untuk mengidentifikasi seperti apa kondisi pelanggan serta apakah segmen pasar yang dipilih perusahaan sesuai dengan strategi dan target perusahaan.

Pengukuran perspektif pelanggan menurut Kaplan, meliputi pengukuran pangsa pasar, retensi pelanggan, *customer acquisition*, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan (Kaplan & Norton, 1996:67). Untuk perspektif proses bisnis internal membahas mengenai perusahaan yang berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, membahas mengenai betapa pentingnya suatu perusahaan untuk memperhatikan karyawannya, yaitu dengan cara memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan, diharapkan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif *Balanced Scorecard* yang lain, serta mampu mewujudkan visi misi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996:67).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Sumber Data

Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang datanya diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka, atau data kualitatif yang diangkakan (*scoring*) (Sugiyono, 2013:74).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berasal dari data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh melalui observasi, yaitu berasal dari wawancara atau penyebaran kuesioner. Sementara data sekunder yaitu data yang sudah tersedia di lapangan atau yang sudah ada pada penelitian terdahulu, yaitu berupa dokumen-dokumen serta laporan yang berkaitan dengan perusahaan yang sedang diteliti (Sugiyono, 2013:75).

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif yaitu proses menyusun data secara sistematis yang diperoleh berdasarkan observasi lapangan secara langsung, wawancara, dan menyebarkan kuesioner kuesioner, untuk kemudian dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan dari permasalahan yang sedang diteliti (Sugiyono, 2013:67). Teknik analisis dari penelitian ini meliputi:

1. Observasi, *studi literature*, dokumentasi, serta wawancara dengan pihak PDAM Maja Tirta secara langsung untuk mengetahui visi misi perusahaan, struktur organisasi, pembagian *jobdesc*, proses inovasi, proses operasi, serta gambaran umum lainnya mengenai perusahaan.
2. Melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* yang meliputi aspek keuangan, pelanggan,

bisnis internal, serta *learning and growth*. Berikut teknik analisis empat perspektif *balanced scorecard*:

a. Perspektif Keuangan

Untuk mengukur perspektif keuangan pada PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto yaitu dengan menggunakan rasio keuangan menurut Gaspersz:

- 1) *Gross Profit Margin*, yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba dari hasil penjualan (Gaspersz, 2005:43).

$$\frac{\text{laba kotor perusahaan}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$$

- 2) *Total Cost*, yang digunakan untuk menunjukkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam membiayai seluruh kegiatannya (Gaspersz, 2005:43).

$$\frac{\text{total biaya periode sekarang-total biaya periode sebelumnya}}{\text{total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

- 3) *Return on Equity*, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola modal yang diinvestasikan, guna menghasilkan laba bersih operasi (Gaspersz, 2005:44).

$$\frac{\text{laba setelah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

- 4) *Return on Assett (ROA)*, yaitu rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola asset, guna menghasilkan laba bersih (Gaspersz, 2005:45).

$$\frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

- 5) *Current Ratio*, yaitu rasio yang menghitung mengenai sejauh mana kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendek dengan aset lancar yang dimiliki perusahaan (Gaspersz, 2005:43).

$$\frac{\text{aset lancar}}{\text{hutang lancar}}$$

- 6) *Rasio Solvabilitas*, yaitu rasio yang menghitung mengenai sejauh mana kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dan kewajiban jangka panjang perusahaan (Gaspersz, 2005:47).

$$\frac{\text{total hutang}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

- 7) *Net Profit Margin (NPM)*, yaitu rasio yang menghitung mengenai sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menciptakan laba yang diperoleh dari penjualan bersih (Gaspersz, 2005:48).

$$\frac{\text{earning after tax}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Pengukuran pada perspektif pelanggan ini digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap harga serta pelayanan perusahaan. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi juga mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan pelanggan atas produk atau jasa yang diberikan (Saraswati et al., 2014). Data tingkat kepuasan pelanggan ini didapat melalui penyebaran angket atau kuesioner, yang diukur dengan menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2013:74).

c. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto dilakukan dengan tiga macam pengukuran, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna

jual. Inovasi meliputi kegiatan dan pencapaian apa saja yang dikembangkan oleh perusahaan tersebut. Data inovasi dan operasi diperoleh melalui dokumen-dokumen yang sudah ada dan wawancara dengan pihak terkait. Sementara layanan purna jual merupakan layanan apa saja yang telah diberikan kepada pelanggan. Data layanan purna jual dapat diketahui melalui dokumen-dokumen perusahaan (Kaplan & Norton, 1996:74).

d. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *learning and growth* penting digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan dan kinerja karyawan terhadap perusahaan. Pengukuran perspektif ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Data kuesioner tersebut kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberi skor kepada setiap item jawaban responden.

Kemudian, penilaian kinerja perusahaan secara menyeluruh apabila dilihat dari keempat perspektif didalam *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut (Simamora, 2010:15):

1. Sangat baik = 80 sampai 100% dari standar yang telah ditetapkan
2. Baik = 60 sampai 80% dari standar yang telah ditetapkan
3. Cukup = 40 sampai 60% dari standar yang telah ditetapkan
4. Buruk = 20 sampai 40% dari standar yang telah ditetapkan
5. Sangat Buruk = 0 sampai 20% dari standar yang telah ditetapkan

Dari standar yang telah ditetapkan diatas, kemudian dapat diambil rata-rata dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Sehingga, hasil kinerja keseluruhan PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto pada periode 2013-2015 dapat diidentifikasi.

Uji Kualitas Data

Keabsahan dari suatu hasil penelitian ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Oleh karena itu, alat ukur tersebut perlu diuji dengan pengujian validitas, agar terbukti keasliannya dan juga memerlukan pengujian reabilitas agar terbukti keandalannya (Sugiyono, 2013).

1. Uji Validitas Data

Uji validitas merupakan hal yang penting untuk menguji apakah kuesioner yang disebarkan valid atau tidak. Item dalam kuesioner dinyatakan valid apabila item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:49). Uji validitas ini dapat menggunakan metode *pearson correlation* dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 pada r tabel. Apabila r hitung $> r$ tabel, maka item pernyataan pada angket atau kuesioner dinyatakan valid (Ghozali, 2016:49).

2. Uji Reliabilitas Data

Pengujian reliabilitas data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Ghozali, 2016:45). Uji realibilitas data dapat menggunakan teknik *croanbach-alpha*. Pengujian ini dapat dikatakan reliable atau andal apabila nilai yang dihasilkan oleh *croanbach-alpha* menunjukkan $> 0,6$ (Ghozali, 2016:45).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Berdasarkan tabel hasil perhitungan perspektif keuangan PDAM Kota Mojokerto, dapat diketahui bahwa:

Tabel 1. Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto periode 2014-2016

Indikator	Realisasi (%)		
	2014	2015	2016
<i>Gross Profit Margin</i>	-94,6	-119,9	-183
<i>Total Cost</i>	-	23,65	-4,43
<i>Return on Equity</i>	-6,25	-7,32	-7,50
<i>Return on Asset</i>	-19,27	-19,25	-28
<i>Current Ratio</i>	7,44	11,73	6,65
<i>Leverage</i>	5,78	4,11	6,13
<i>Net Profit margin</i>	-54,61	-120	-183

Sumber: laporan keuangan PDAM Kota Mojokerto 2014-2016-data diolah

- a. *Gross profit margin* mencapai angka minus setiap tahunnya. Pada tahun 2014 sebesar -94,6% mengalami penurunan menjadi -119,9% pada 2015, dan mencapai -183% pada 2016.
- b. *Total Cost* pada mulanya tahun 2015 menunjukkan angka 23,65%, namun pada tahun 2016 menurun hingga mencapai -4,43%.
- c. *Return on Equity* menunjukkan angka minus setiap tahunnya. Pada 2014 -6,25% menurun hingga tahun 2016 mencapai -7,5%.
- d. *Return on Asset* cenderung mengalami penurunan signifikan. Pada 2014 mencapai angka -19,27% hingga tahun 2016 mencapai -28%.
- e. *Current Ratio* pada mulanya tahun 2014 menunjukkan prosentase 7,44%, kemudian meningkat menjadi 11,73% pada 2015, dan mengalami penurunan menjadi 6,65 pada 2016.
- f. *Leverage* yang pada tahun 2014 mencapai 5,78% sempat mengalami penurunan pada 2015 menjadi 4,11%. Namun kembali meningkat menjadi 6,13% pada 2016.

g. *Net profit margin* mengalami penurunan yang signifikan tiap tahunnya. Pada 2014 mencapai -54,61%. Sementara pada 2016 menurun hingga -183%.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pihak PDAM Kota Mojokerto, dapat diketahui bahwa *gross profit margin* selalu mencapai angka minus karena disebabkan oleh kerugian perusahaan yang terjadi setiap tahunnya. Prosentase GPM dapat dijadikan sebagai indikator sehat tidaknya suatu perusahaan. Jika prosentasi GPM semakin rendah, maka beban penjualan perusahaan tinggi sehingga berdampak pada rendahnya laba kotor (Gaspersz, 2005). Untuk *total cost*, penurunan disebabkan atas biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya. Penurunan prosentase GPM dan *total cost* disebabkan karena penurunan biaya listrik yang semula pada tahun 2015 sebesar Rp 1.670.414.769,00 menjadi Rp 1.157.377.498,00. Selain itu, terdapat penurunan pula pada biaya lainnya seperti biaya gaji pegawai, biaya penyusutan dan amortisasi, serta biaya lain-lain.

Untuk *Return on Equity*, penurunan signifikan menunjukkan bahwa rendahnya efisiensi manajemen dalam mengelola aset perusahaan. Selain itu, prosentase ROA dari PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto yang mencapai angka minus menunjukkan bahwa modal dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tidak dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan terjadinya kerugian dalam periode tersebut. Untuk *current ratio*, meskipun sempat mengalami peningkatan, namun kembali mengalami penurunan pada 2016 yaitu menjadi 6,65. Artinya yaitu setiap 1 rupiah utang lancar, dijamin oleh 6,65 rupiah pada tahun 2016.

Sedangkan untuk *leverage* yang mengalami peningkatan pada tahun 2016 yaitu sejumlah 6,13%, menunjukkan bahwa setiap Rp 100 pendanaan yang dikeluarkan perusahaan dibiayai sebesar Rp 6,14 yang diambilkan dari hutang. Semakin tinggi tingkat hutang yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan berdampak pula pada terancamnya pemenuhan kewajiban perusahaan. Kondisi ini disebut juga dengan *extreme leverage*. Untuk *net profit margin* yang selalu mengalami penurunan hingga mencapai angka minus menunjukkan bahwa kemampuan manajemen perusahaan dalam menghasilkan laba masih sangat kurang atau dapat dikatakan buruk. Dari berbagai indikator perspektif keuangan tersebut apabila diambil rata-rata dari jumlah setiap indikator dari periode 2014-2016, maka akan menghasilkan jumlah senilai -38,191%. Hal ini menunjukkan, perspektif keuangan yang dimiliki oleh PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto sangat buruk.

Perspektif Pelanggan

Berdasarkan uji validitas dari data *customer satisfaction index*, dapat diketahui r tabel yaitu sejumlah 0,2638 ($df-2 = 40-2$; dengan signifikansi 0,05). Nilai r tabel yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengujian akan kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction* yang dilakukan dinyatakan valid. Untuk uji realibilitas data, berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS menghasilkan *croanbach-alpha* sejumlah 0,759. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, data tersebut dapat diandalkan.

Apabila skor tertinggi yaitu sejumlah 5 dengan total item pertanyaan dari kuesioner sejumlah 14, maka skor totalnya yaitu ($5 \times 14 = 70$). Selanjutnya, skor total dari kuesioner dikalikan dengan jumlah responden, yaitu ($70 \times 40 = 2.800$).

Hasil yang dapat diperoleh yaitu $(1846/2800) \times 100\% = 65,93\%$ dari maksimal yang diharapkan perusahaan yaitu sejumlah 100%. Maka, dapat disimpulkan bahwa, perspektif pelanggan yang diukur berdasarkan *customer satisfaction index* termasuk dalam kategori baik.

Tabel 8. Scoring Kuesioner Perspektif Pelanggan PDAM Maja Tirta

KUESIONER	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
Item 1	1	1	16	21	1
Item 2	0	7	9	22	2
Item 3	4	3	13	15	5
Item 4	2	5	13	15	5
Item 5	1	6	16	13	4
Item 6	1	4	20	13	2
Item 7	1	4	15	17	3
Item 8	1	7	17	14	1
Item 9	1	9	11	17	2
Item 10	1	7	14	18	0
Item 11	0	6	21	13	0
Item 12	1	7	14	17	1
Item 13	0	10	15	14	1
Item 14	2	9	11	16	2
Total	16	85	205	225	29

(sumber: data primer yang diolah)

Jumlah skor untuk jawaban STS	= 16 x 1	= 16
Jumlah skor untuk jawaban TS	= 85 x 2	= 170
Jumlah skor untuk jawaban N	= 205 x 3	= 615
Jumlah skor untuk jawaban S	= 225 x 4	= 900
Jumlah skor untuk jawaban SS	= 29 x 5	= 145+
Jumlah n (total)		= 1846

Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Proses inovasi ini diketahui berdasarkan hasil observasi perusahaan dan wawancara dengan pihak PDAM Maja Tirta secara langsung. Berdasarkan sumber yang diperoleh, total pelanggan dari PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto sampai Desember 2016 yaitu sejumlah 4.639 pelanggan. Padahal, untuk mencapai tingkat *break event point* (BEP), perusahaan harus memiliki 8.000 pelanggan. Oleh sebab itu, PDAM Kota Mojokerto melakukan inovasi agar target pelanggan yang dibutuhkan dapat tercapai.

Terhitung mulai awal tahun 2016, terdapat program baru yaitu pembebasan biaya pemasangan instalasi air. Program ini ditujukan untuk seluruh masyarakat kota Mojokerto yang belum menggunakan PDAM. Pihak PDAM akan bertanggung jawab untuk memasangkan instalasi air dirumah warga hingga air siap digunakan. Program ini dibuka hingga akhir tahun 2017, atau hingga target 8.000 pelanggan dapat dipenuhi.

Selain itu, pihak PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto juga melakukan kerjasama dengan berbagai pihak seperti Kantor Pos, Bank BNI, Bank BPD, dan Carefour sebagai mitra bayar. Sehingga, dalam melakukan pembayaran rekening air, pelanggan tidak harus mendatangi kantor PDAM.

b. Proses Operasi

Proses operasi merupakan suatu kegiatan atau usaha dimana perusahaan dapat menyampaikan produk dan jasanya secara efisien dan tepat waktu. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari observasi dan wawancara dengan pihak PDAM Kota Mojokerto secara langsung, diketahui bahwa air tanah yang dihasilkan di

kota Mojokerto merupakan jenis air yang kurang sehat karena telah terkontaminasi dengan zat-zat berbahaya seperti zat kapur, bakteri, dsb. Oleh sebab itu, pihak PDAM telah melakukan sosialisasi kepada masyarakat untuk memberikan informasi mengenai pentingnya pemakaian PDAM bagi kesehatan. Sosialisasi ini dilakukan di setiap kelurahan mulai dari awal tahun 2015, dengan harapan agar masyarakat bisa meningkatkan kesadaran terhadap kesehatan dimulai dari hal-hal kecil seperti pemakaian air.

c. Proses Layanan Purna Jual

Pemberian proses layanan purna jual PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto yaitu salah satunya dengan cara memberikan pelayanan dalam menangani keluhan, masalah, serta pengaduan dari konsumen. Penanganan ini memiliki dua cara. Pertama dengan menghubungi nomor telepon yang disediakan (0321) 329011. Kedua dengan mendatangi kantor PDAM secara langsung yang terletak di Jalan Pahlawan No.40, Kranggan, Prajurit Kulon, Kota Mojokerto, Jawa Timur. Keluhan, masalah, serta pengaduan ini dapat dilakukan mulai pukul 8 pagi hingga pukul 4 sore. Untuk opsi kedua, pengaduan bisa disampaikan melalui kasir, kemudian kasir sebagai pihak perantara menyampaikan keluhan tersebut kepada bagian Hubungan Pelanggan (Hublang).

Ketika sudah tersampaikan kepada seksi Hublang, Hublang segera membuat surat yang berisi mengenai setiap keluhan dari pelanggannya, contohnya yaitu seperti kantong air tidak keluar, air tidak jernih, kebocoran dsb. Kemudian, surat tersebut langsung disampaikan kepada bagian Teknik PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto. Setelah surat diterima, bagian teknik menindaklanjuti keluhan pelanggan dengan langsung turun ke lapangan. Selain itu, pihak PDAM juga

memberikan garansi apabila terjadi kerusakan pada saat awal instalasi air berupa perbaikan tanpa dipungut biaya apapun. Proses penanganan perbaikan pun diberi jaminan dengan jangka waktu tidak lebih dari tujuh hari.

Berdasarkan tiga indikator dari perspektif proses bisnis internal, pada proses inovasi yang mentargetkan *output* berupa meningkatnya jumlah pelanggan dengan program penggratisan instalasi air, dapat diketahui bahwa sampai akhir tahun 2016, PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto hanya memiliki sekitar 5.000 pelanggan dari target utama 8.000 pelanggan (37,5% dari target 100%). Sama halnya dengan proses operasi, program sosialisasi kepada masyarakat nampaknya belum memenuhi target berupa peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya pemakaian air bersih. Sementara proses layanan purna jual, dengan data yang didapat dari wawancara serta kuesioner yang diberikan kepada pelanggan, dapat diketahui bahwa proses penanganan keluhan pelanggan dapat diatasi PDAM Maja Tirta dengan baik dan dapat diselesaikan 100%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perspektif proses bisnis internal dari perusahaan ini yaitu memenuhi 58,3% dari target 100%. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori cukup.

Perspektif *Learning and Growth*

Pengukuran kinerja PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan *Employee Satisfaction Index* atau indeks kepuasan karyawan. Data kepuasan karyawan ini diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada 20 karyawan PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto dari keseluruhan total 40 karyawan dari berbagai divisi seperti bagian umum, TU dan kepegawaian, pengadaan dan gudang, pembukuan, kas dan penagihan,

hubungan langganan, baca meter, bagian teknik, bagian distribusi, pemeliharaan, perencanaan, serta bagian produksi.

Sementara untuk uji validitas, digunakan spss dengan metode *pearson correlation*. Hasil dari setiap item pertanyaan kemudian dibandingkan dengan r tabel dengan tingkat signifikansi 0,05. Apabila nilai dari r hitung $>$ dari r tabel, maka data dinyatakan valid. Untuk membaca r tabel yaitu membandingkan jumlah data (df-2), dengan tingkat signifikansi yang ditentukan. Dari data *employee satisfaction index*, dapat diketahui r tabel yang akan dibandingkan dengan r hitung yaitu sejumlah 0,4575. Setelah membandingkan hasil dari r hitung dengan r tabel, dapat diketahui bahwa pengujian akan kepuasan karyawan yang dilakukan dinyatakan valid.

Setelah itu dilakukan uji realibilitas data yang menggunakan metode *croanbach-alpha*. Dengan metode ini, data dapat dikatakan reliable atau dapat diandalkan apabila ketika diuji menggunakan spss, *croanbach-alpha* nya menunjukkan angka $>$ 0,6. Berdasarkan hasil pengujian kuesioner diatas, menghasilkan *croanbach-alpha* sebesar 0,686. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut dapat diandalkan. Langkah selanjutnya yaitu melakukan *scoring* pada setiap pertanyaan yang terdapat pada kuesioner.

Apabila skor tertinggi yaitu sejumlah 5 dengan total item pertanyaan dari kuesioner sejumlah 13, maka skor totalnya yaitu $(5 \times 13 = 65)$. Sementara itu, jumlah responden dari *employee satisfaction index* yang diteliti dari PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto yaitu sejumlah 20 responden. Selanjutnya, skor total dari kuesioner dikalikan dengan jumlah responden, yaitu $(65 \times 20 = 1.300)$. Hasil yang dapat diperoleh yaitu $(747/1300) \times 100\% = 57,46\%$ dari maksimal yang diharapkan

perusahaan yaitu sejumlah 100%. Maka, dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur berdasarkan *employee satisfaction index* termasuk dalam kategori cukup.

Tabel 9. Scoring Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

KUESIONER	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
Item 1	4	9	4	3	0
Item 2	1	10	5	4	0
Item 3	1	11	2	6	0
Item 4	2	1	6	11	0
Item 5	1	10	4	5	0
Item 6	1	8	5	6	0
Item 7	0	7	4	9	0
Item 8	0	8	4	8	0
Item 9	1	4	6	9	0
Item 10	0	4	8	5	3
Item 11	0	10	6	2	2
Item 12	0	8	6	5	1
Item 13	1	9	6	3	1
Σ	12	99	66	76	7

(sumber: data primer yang diolah)

Jumlah skor untuk jawaban STS	= 12 x 1	= 12
Jumlah skor untuk jawaban TS	= 99 x 2	= 198
Jumlah skor untuk jawaban N	= 66 x 3	= 198
Jumlah skor untuk jawaban S	= 76 x 4	= 304
<u>Jumlah skor untuk jawaban SS</u>	<u>= 7 x 5</u>	<u>= 35+</u>
Jumlah n (total)		= 747

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui pada perspektif keuangan dengan menggunakan indikator *gross profit margin*, *total cost*, *return on equity*, *return on asset*, *current ratio*, rasio solvabilitas, dan *net profit margin*, apabila diambil rata-rata dari jumlah setiap indikator dari periode 2014-2016, maka akan menghasilkan jumlah senilai -38,191%. Hal ini menunjukkan, perspektif keuangan yang dimiliki oleh PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto sangat buruk.

Sementara itu, pada perspektif pelanggan, dengan membagikan kuesioner kepada 40 pelanggan baik secara *offline* maupun *online* dengan 14 pertanyaan, memberikan hasil yaitu PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto memperoleh target 65,93% dari maksimal yang diharapkan perusahaan yaitu sejumlah 100%. Maka, dapat disimpulkan bahwa, perspektif pelanggan yang diukur berdasarkan *customer satisfaction index* ini termasuk dalam kategori baik.

Untuk perspektif proses bisnis internal, dengan indikator berupa proses inovasi, proses operasi, serta proses layanan purna jual yang diberikan oleh PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto, apabila diambil rata-rata, perspektif proses bisnis internal dari perusahaan ini yaitu memenuhi 58,3% dari target 100%. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori cukup.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dengan menggunakan indikator *employee satisfaction index* yang dibagikan kepada 20 karyawan PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto dapat memenuhi target 57,46% dari maksimal yang diharapkan perusahaan yaitu sejumlah 100%. Maka, dapat disimpulkan bahwa,

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur berdasarkan *employee satisfaction index* ini termasuk dalam kategori cukup.

Dengan demikian disimpulkan bahwa dengan menggunakan pengukuran kinerja *balanced scorecard*, dapat mengukur kinerja PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto lebih komprehensif, obyektif, serta akurat. Hal ini dikarenakan, *balanced scorecard* tidak hanya mengukur dari perspektif keuangan saja, namun juga dari perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif *learning and growth*.

Saran

Berdasarkan pemaparan hasil kesimpulan penelitian, sebaiknya perlu dilakukan evaluasi atas kinerja perusahaan selama ini. Terutama dalam perspektif keuangan, mengingat berdasarkan hasil penelitian, perspektif keuangan perusahaan ini termasuk dalam kategori sangat buruk. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PDAM Maja Tirta, diketahui bahwa tarif per meter kubik PDAM hanya berkisar Rp 1.115. Bahkan jumlah tersebut tidak berubah semenjak tahun 2006. Sementara untuk mencapai titik *break event point*, seharusnya tarif per meter kubik sejumlah Rp 3.115 dengan total pelanggan sejumlah 5.000 orang. Oleh sebab itu, tarif per meter kubik PDAM sebaiknya dinaikkan, mengingat jumlah tersebut bertolak belakang dengan jumlah pelanggan PDAM sendiri.

PDAM Maja Tirta juga perlu mengevaluasi kinerja dari perspektif bisnis internalnya. Misalnya dalam hal sosialisasi di setiap kelurahan untuk mencapai target apakah sudah efektif serta efisien, apakah informasi yang disampaikan mampu diterima masyarakat, dsb. Hal ini dianggap penting karena dari perspektif

ini perusahaan dapat memperoleh target jumlah konsumen yang diharapkan. Alternatif lain apabila PDAM Maja Tirta tidak ingin menaikkan tarif per meter kubik dari pemakaian air kepada konsumen, maka perusahaan ini harus mencapai jumlah konsumen minimal sejumlah 8.000 pelanggan dengan tarif Rp 1.115 apabila ingin mencapai titik *break event point*.

Selain itu, berdasarkan kuesioner yang sudah dibagikan kepada karyawan maupun pelanggan PDAM Maja Tirta, sebaiknya perusahaan lebih memerhatikan kinerja dari karyawan, baik itu dari pemberian *reward*, maupun tunjangan lainnya. Hal ini penting agar dalam melakukan pekerjaannya, karyawan bisa memberikan kontribusi terbaik. Tidak hanya itu, PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto juga perlu memerhatikan produk yang ditawarkan kepada pelanggan. Tetap menjaga air agar senantiasa bersih, sehat, tidak keruh, serta aliran air yang stabil, dapat memungkinkan pemakaian yang lebih dari pelanggan. Dengan demikian, diharapkan kinerja dari PDAM Maja Tirta kota Mojokerto dapat lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Frinka, D. P., Sudjana, N., & Dwiatmanto. (2016). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kota Malang (Studi Kasus pada PDAM Kota Malang Periode 2012-2014). *Jurnal Administrasi Bisnis(JAB)*, 36(1), 203–210.
- Garrison, H. R., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2006). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat. <https://doi.org/10.1111/jdi.12177/full>
- Gaspersz, V. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. *Harvard Business School Press*, 3.

[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)

- Octavyanti, S., & Riduwan, A. (2014). Analisis Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 3(4).
- Saraswati, P. Y., Sinarwati, N. K., & Atmadja, A. T. (2014). Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha*, 2(1).
- Simamora, B. (2010). *Statistik Quality Variant*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: LPFE UI.
- Styaningrum, F., Sulistyadi, K., & Riani, A. L. (2014). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 3(1), 32–43.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta CV. Bandung.
- Undang-Undang Republik Indonesia No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (1999). Indonesia. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Undang-Undang Republik Indonesia No 7 tahun 2004 tentang Sumber Daya Air. (2004). Indonesia.